



Enquête Associations & Partenariats

Rapport d'études

Mars 2017

CONTEXTE

- **Recherches & Solidarités, un réseau associatif d'experts et d'universitaires** qui a pour objectif de mieux connaître et de mieux faire connaître toutes les formes de solidarités, au bénéfice des personnes concernées, et au service des acteurs et des décideurs du secteur associatif et plus largement de l'économie sociale.
 - ✓ **Recherches & Solidarités mène annuellement une enquête d'opinion des responsables associatifs.** En 2016, des questions spécifiques permettant d'interroger les pratiques partenariales des associations, notamment avec les entreprises, ont été ajoutées.
- **Le RAMEAU, un laboratoire de recherche sur les alliances innovantes au service du bien commun,** observe et mène des expérimentations depuis une décennie pour en qualifier les enjeux et les pratiques.
 - ✓ Fort d'une décennie de recherche, Le RAMEAU publie des études dans le cadre de l'Observatoire des partenariats afin de **qualifier les enjeux des relations partenariales au service du bien commun**, d'identifier **les pratiques innovantes** et de **suivre l'évolution des dynamiques d'alliances** en France.

OBJECTIF

- L'étude « Associations & Partenariats » a pour objectif d'éclairer **sur les objectifs, les démarches, les moyens et les leviers inhérents aux pratiques partenariales des associations.**

Un éclairage sur les pratiques partenariales des associations

Population interrogée

**1 387 représentants
d'associations**
représentatives de la diversité
du secteur

Approche méthodologique

**Enquête annuelle
d'opinion des
Responsables Associatifs,**
menée en ligne par Recherches
& Solidarités

Date de réalisation de l'enquête

**Du 17 mai au
10 juin 2016**

- Les résultats ont été analysés selon **4 critères** :
 - le **secteur d'activité** :
 - ✓ 411 réponses pour le domaine sanitaire et social et le secteur humanitaire,
 - ✓ 211 réponses pour la culture,
 - ✓ 226 réponses pour le sport,
 - ✓ 222 réponses pour le secteur jeunesse, loisirs et éducation populaire,
 - ✓ 317 réponses correspondant aux autres secteurs, dont l'environnement, la défense des droits, l'économie et le développement.
 - la **taille mesurée par le budget annuel**,
 - par la **présence et le nombre éventuel de salariés**, et
 - par le **nombre de bénévoles**.

Une enquête représentative de la diversité du secteur associatif

- 1/ La stratégie d'alliance des associations**
- 2/ Les partenariats associations – entreprises**
- 3/ Synthèse & mise en perspective**

► 1/ La stratégie d'alliance des associations

1.1 Les partenaires des associations

1.2 par secteur d'activité

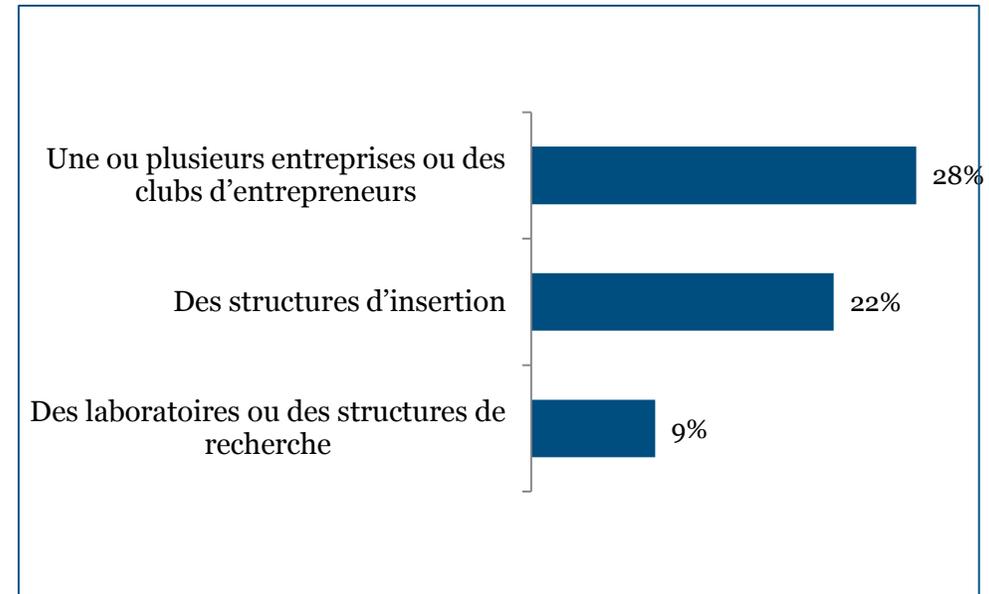
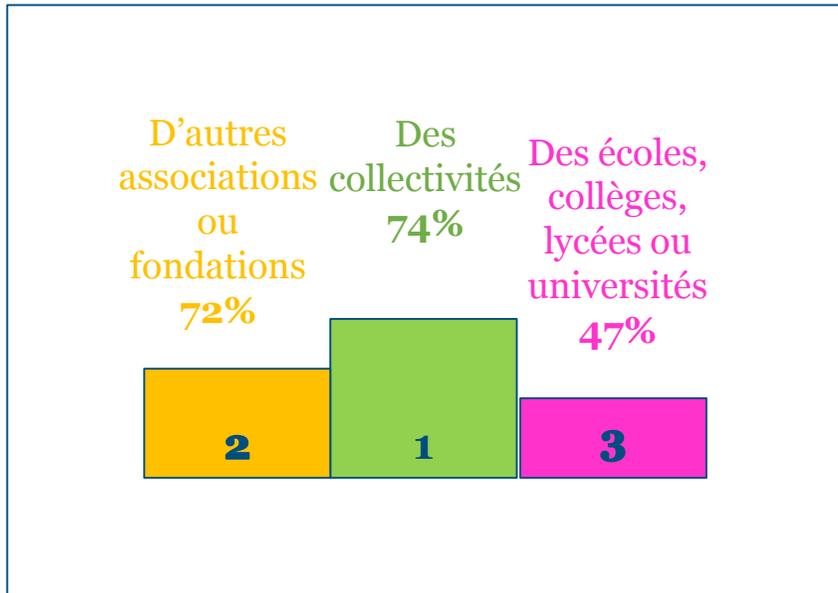
1.3 par budget

1.4 par effectif salarié

2/ Les partenariats associations – entreprises

3/ Synthèse & mise en perspective

Les partenaires des associations



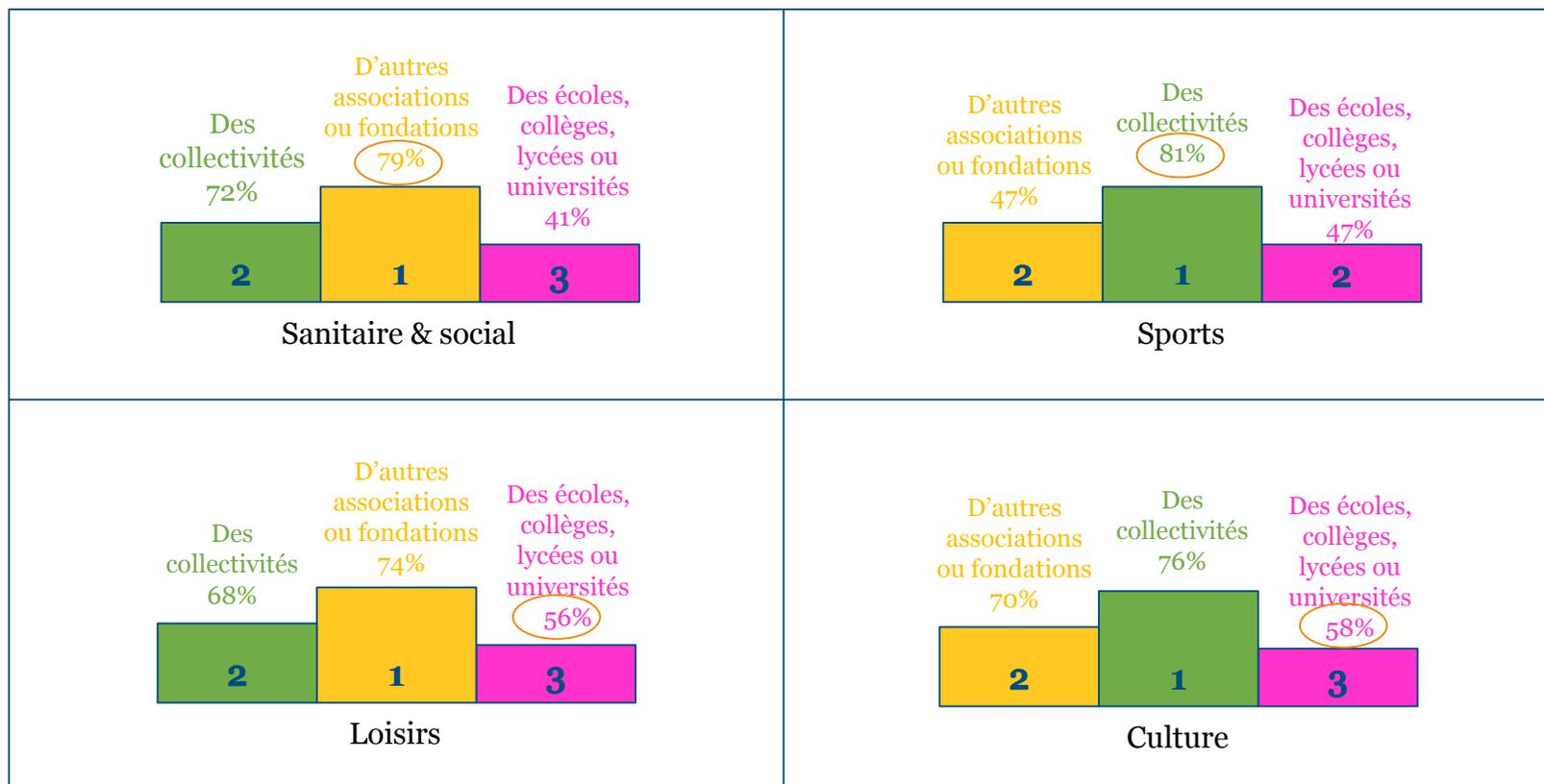
Q. Outre les services de l'état, avec quelles organisations votre association développe-t-elle des relations ?

- **3 associations sur 4** développent des partenariats avec des **collectivités territoriales et/ou d'autres associations/fondations**.
- **Le monde de l'enseignement** est partenaire de **1 association sur 2**.
- **Les entreprises ou clubs d'entrepreneurs, les structures d'insertion et les structures de recherche** sont respectivement en **4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} position**.

Une stratégie multi-partenariale

Les partenaires des associations

Par secteur d'activité



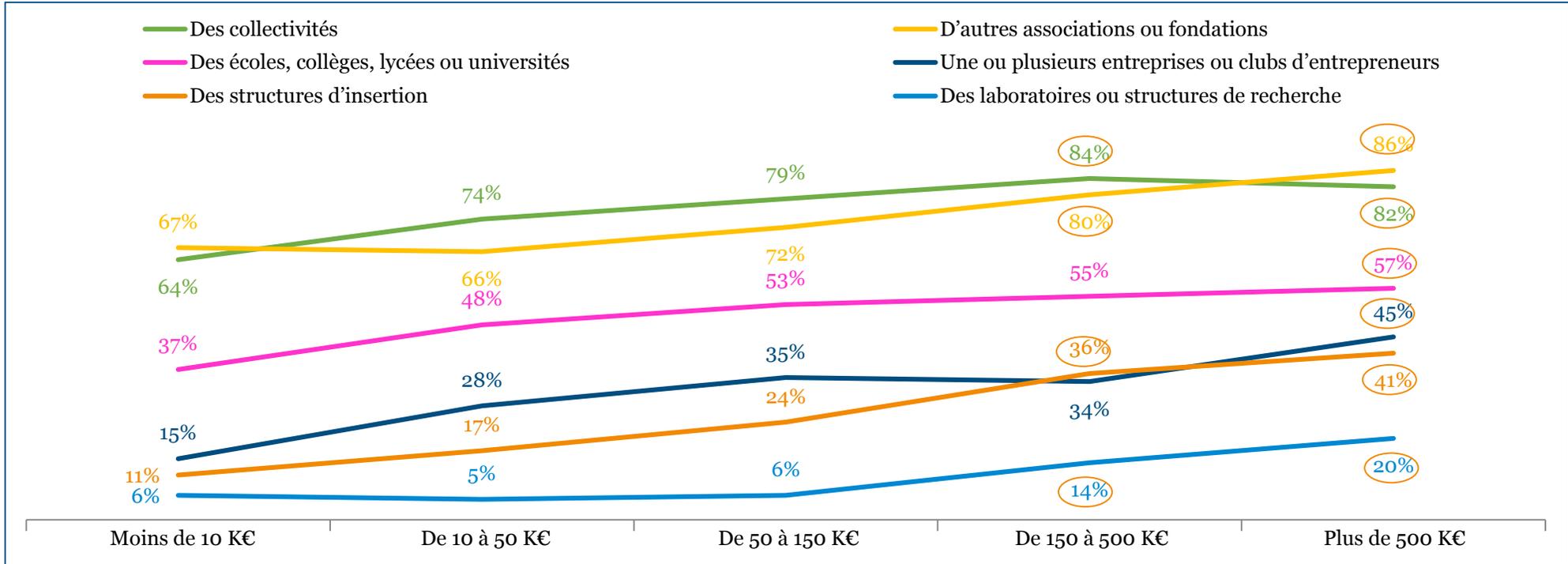
Q. Outre les services de l'état, avec quelles organisations votre association développe-t-elle des relations ?

 Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible

Un trio de partenaires qui varient peu selon les secteurs d'activités

Les partenaires des associations

Par budget



Q. Outre les services de l'état, avec quelles organisations votre association développe-t-elle des relations ?

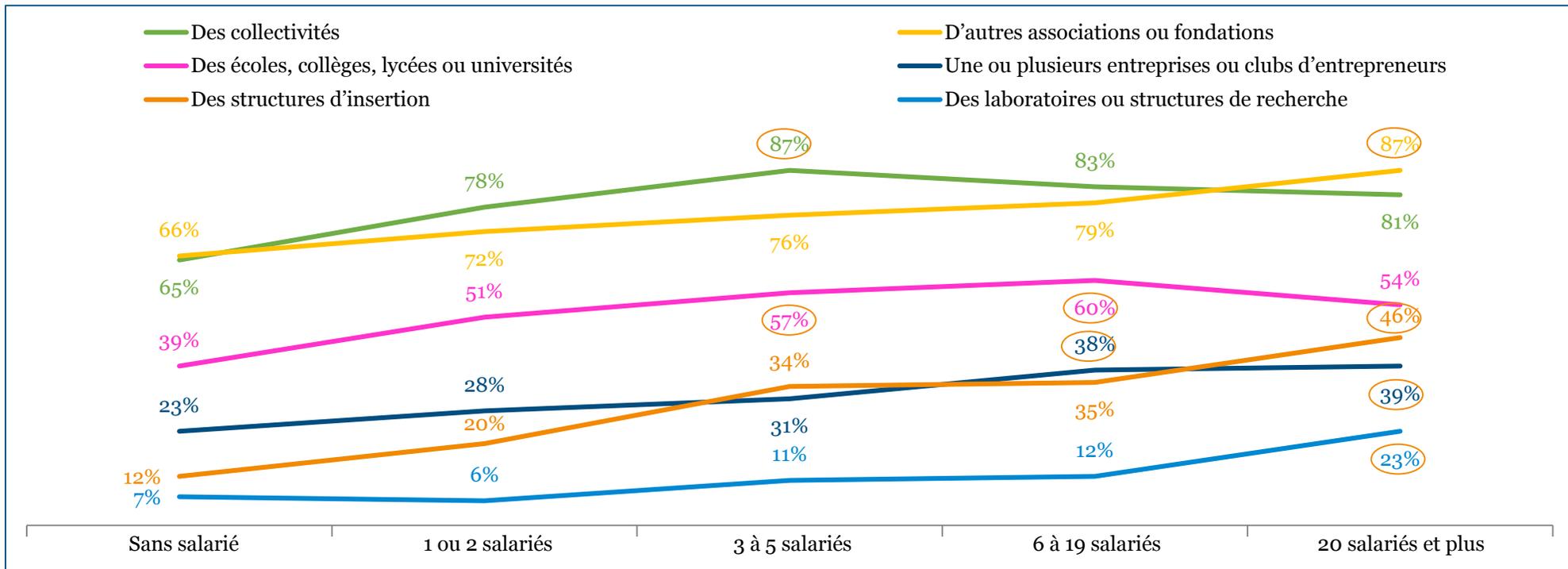
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible

- **La propension à développer les partenariats augmente avec les tailles de budget pour tous les partenaires.**
- **Un écart de 1 à 3 sur les relations partenariales avec les entreprises, les structures d'insertion et le monde de l'enseignement selon le budget de l'association.**

Une corrélation forte entre le budget et les relations partenariales autour d'une diversité de partenaires

Les partenaires des associations

Par effectif salarié



○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible

Q. Outre les services de l'état, avec quelles organisations votre association développe-t-elle des relations ?

- Plus la taille de l'équipe salariée est conséquente, plus les associations vont chercher des partenaires au-delà du trio collectivités territoriales / associations ou fondations / monde de l'enseignement.

Des écarts à la moyenne significative en fonction de l'effectif salarié

- **Une stratégie partenariale riche et variée.**
- **Un trio de partenaires qui varient peu** selon les secteurs d'activité.
- **Une corrélation forte entre le budget et les relations partenariales** autour d'une diversité de partenaires.
- **Des écarts significatifs** en fonction de l'effectif salarié.

A retenir !

**2,5 types de
partenaires en
moyenne par
association**

1/ La stratégie d'alliance des associations

▶ 2/ Les partenariats associations – entreprises

2.1 Etat des lieux de la pratique partenariale avec les entreprises

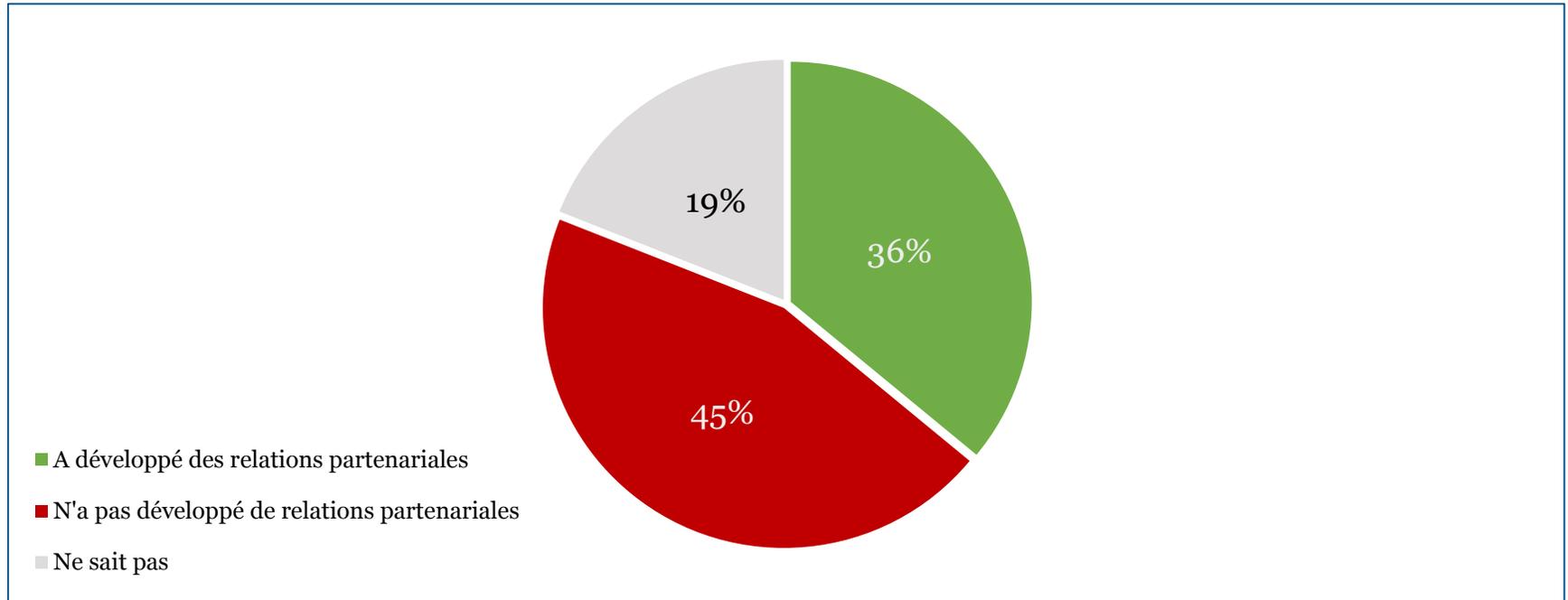
2.2 Objectifs des relations avec les entreprises

2.3 Démarches partenariales avec les entreprises

2.4 Freins/leviers des relations partenariales avec les entreprises

3/ Synthèse & mise en perspective

Pratique partenariale avec les entreprises



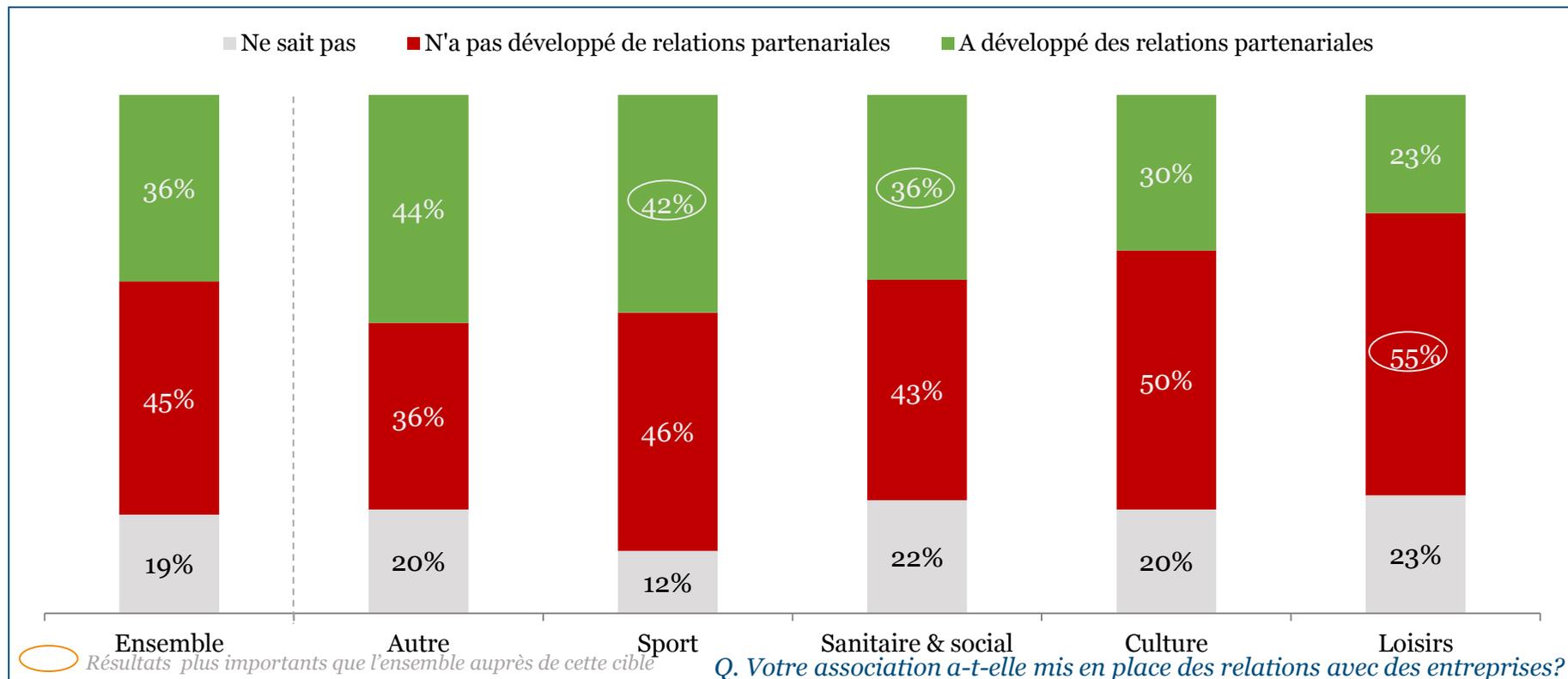
Q. Votre association a-t-elle mis en place des relations avec des entreprises?

- **A noter** : Les associations ont naturellement inclus les fondations d'entreprises lors de la réponse spécifique aux entreprises, alors qu'elles ont eu tendance à les traiter indépendamment sur la diversité de leurs partenaires à la question précédente.

Plus 1/3 des associations ont développé des relations avec les entreprises

Pratique partenariale avec les entreprises

Par secteur d'activité

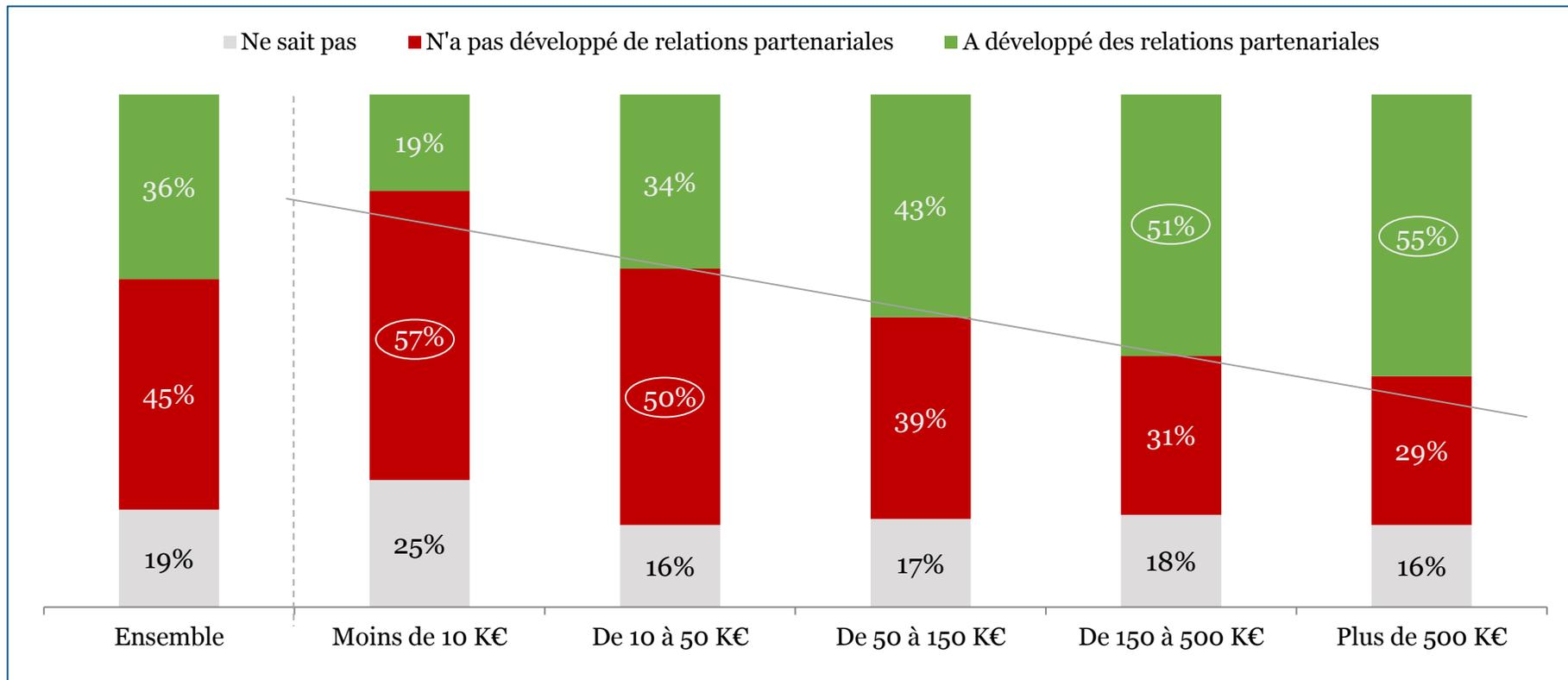


- **Le sport et le sanitaire & social ont plus largement développé les partenariats** avec les entreprises.
- **Seule 1 association sur 4** est en partenariat avec des entreprises dans *les loisirs*.

Les relations avec les entreprises varient selon les secteurs d'activité

Pratique partenariale avec les entreprises

Par budget



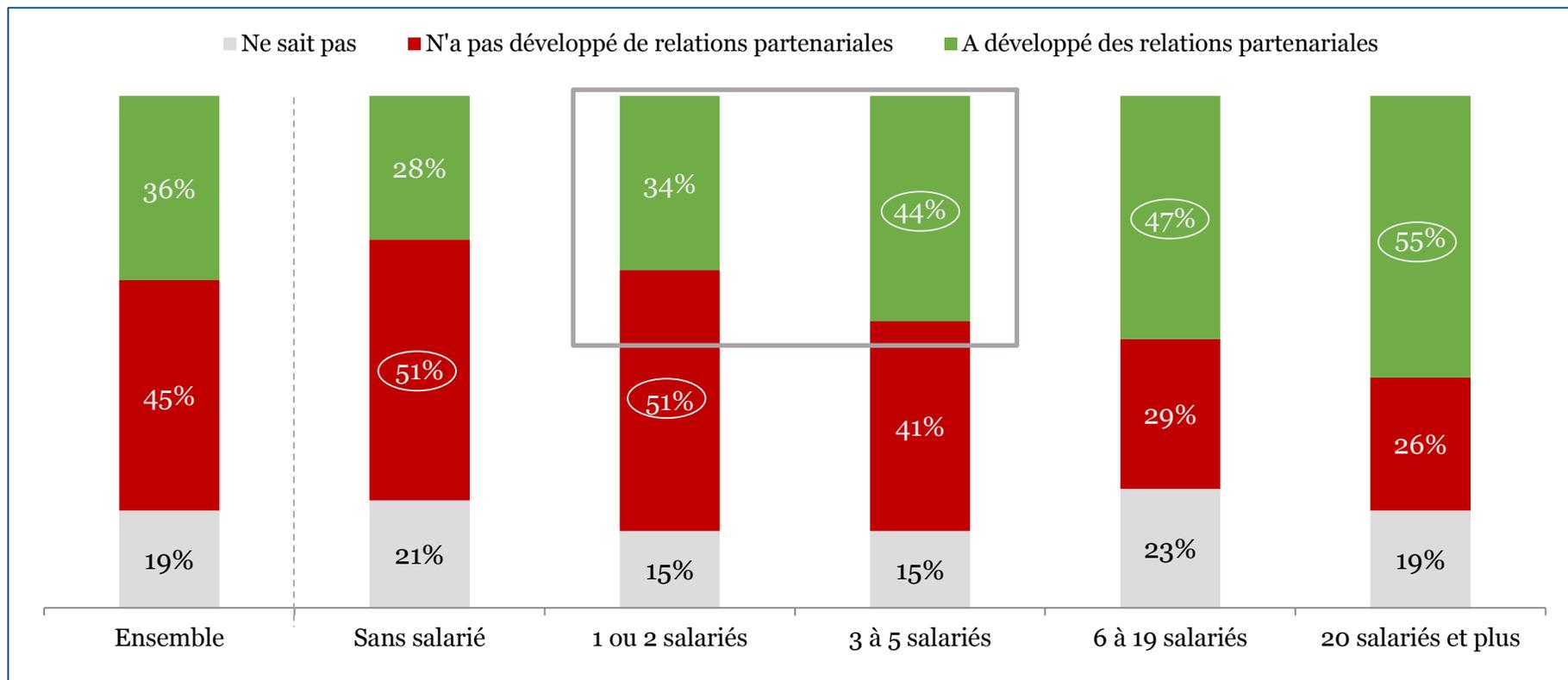
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Votre association a-t-elle mis en place des relations avec des entreprises?

- **Les pratiques partenariales avec les entreprises augmentent avec le budget.**
- **Plus de 1 grande association sur 2 développe des partenariats** avec les entreprises.
- **Seule 1 association sur 5 a des relations avec les entreprises pour les plus petites associations.**

Des pratiques très segmentées selon la taille de l'association

Pratique partenariale avec les entreprises

Par effectif salarié



○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Votre association a-t-elle mis en place des relations avec des entreprises?

- Un écart significatif entre associations ayant 1 à 2 salariés et celles ayant 3 à 5 salariés.

**Une pratique partenariale liée
à la nature de la richesse humaine mobilisée**

A retenir !

- **Plus 1/3 des associations** ont développé des relations avec les entreprises.
- **Les relations avec les entreprises varient selon les secteurs d'activité.**
- **Des pratiques très segmentées selon la taille** de l'association.
- Une pratique partenariale liée à la **nature de la richesse humaine mobilisée.**



**1 association
sur 3
développe des
relations avec
les entreprises**

1/ La stratégie d'alliance des associations

▶ **2/ Les partenariats associations – entreprises**

2.1 Etat des lieux de la pratique partenariale avec les entreprises

2.2 Objectifs des partenariats avec les entreprises

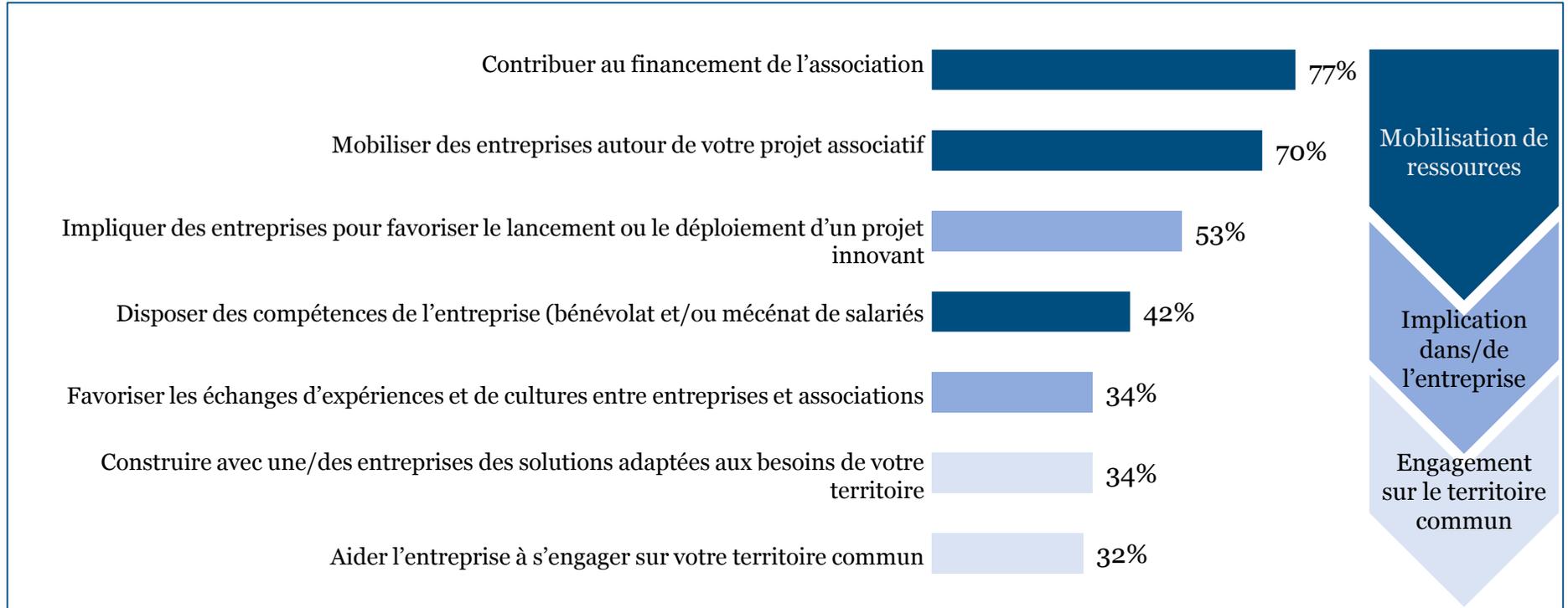
2.3 Démarches partenariales avec les entreprises

2.4 Freins/leviers pour des relations partenariales avec les entreprises

3/ Synthèse & mise en perspective

Objectifs des partenariats avec les entreprises

(1/2)



Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- **La mobilisation des ressources**, financières puis humaines, est la **1^{ère} motivation** des associations.
- **1 association sur 3 souhaite s'engager avec l'entreprise.**
- **Le territoire commun** est un objectif pour **1/3 des associations.**

La mobilisation des ressources de l'entreprise reste l'objectif principal

Objectifs des partenariats avec les entreprises

(2/2)

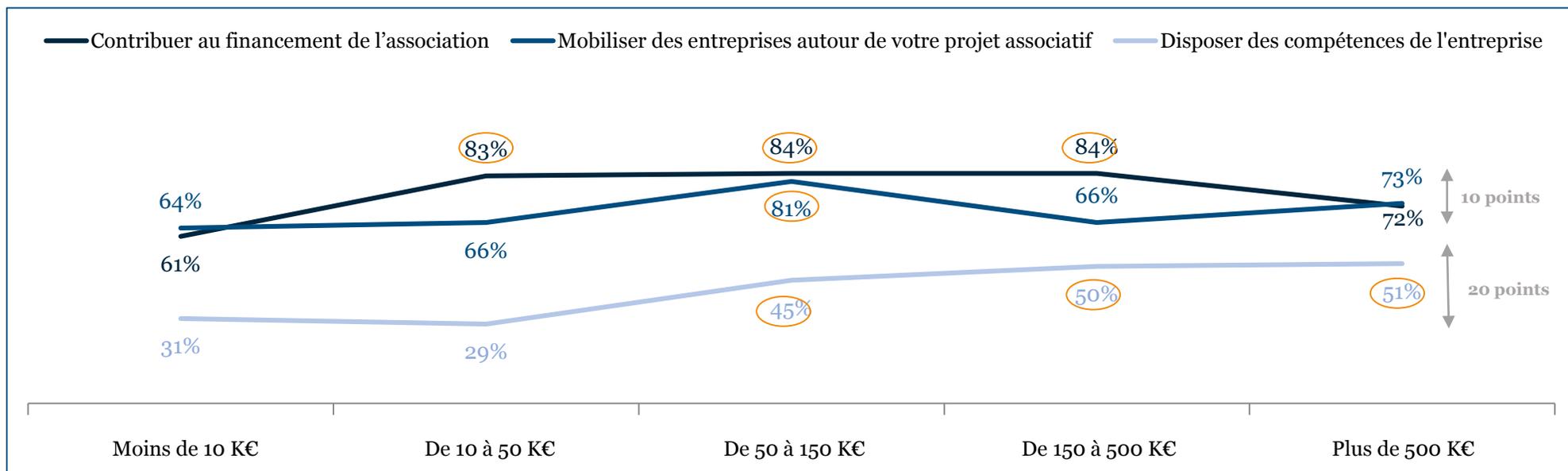
**Mobilisation des
ressources de
l'entreprise**

**Implication
dans/de
l'entreprise**

**Engagement
commun sur le
territoire**

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Mobilisation des ressources de l'entreprise – par budget



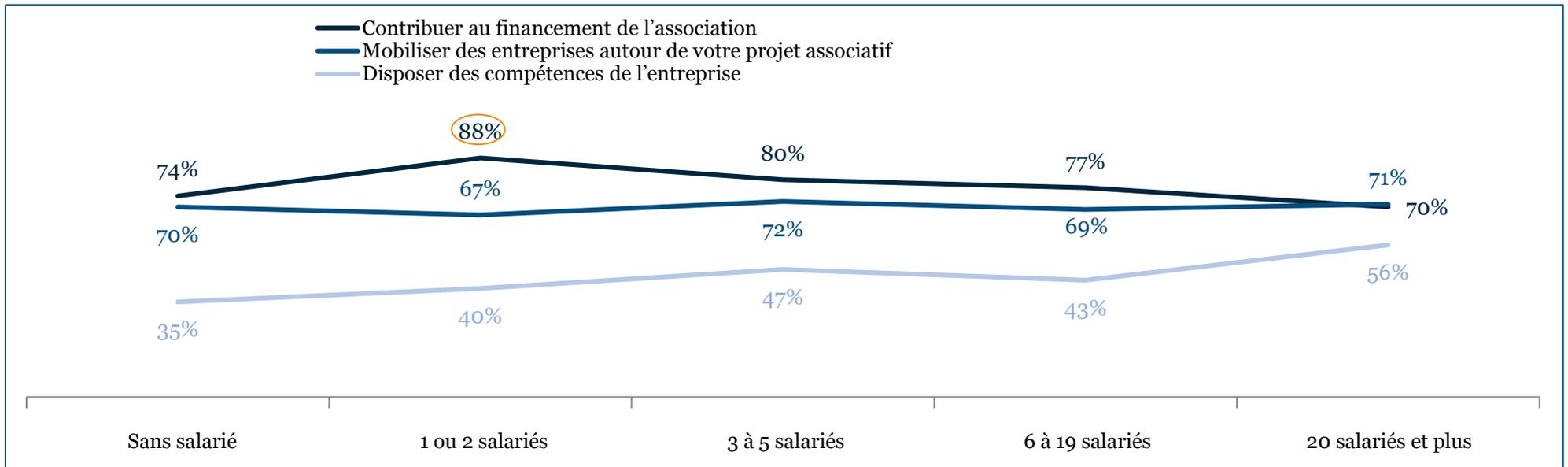
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- L'objectif de **mobilisation des ressources augmente avec la taille de l'association.**
- Il existe un **écart de 20 points** sur le souhait de **mobiliser les salariés de l'entreprise** selon la taille de l'association.

Le souhait de mobiliser la diversité des ressources de l'entreprise croît avec le budget

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Mobilisation des ressources de l'entreprise – par effectif



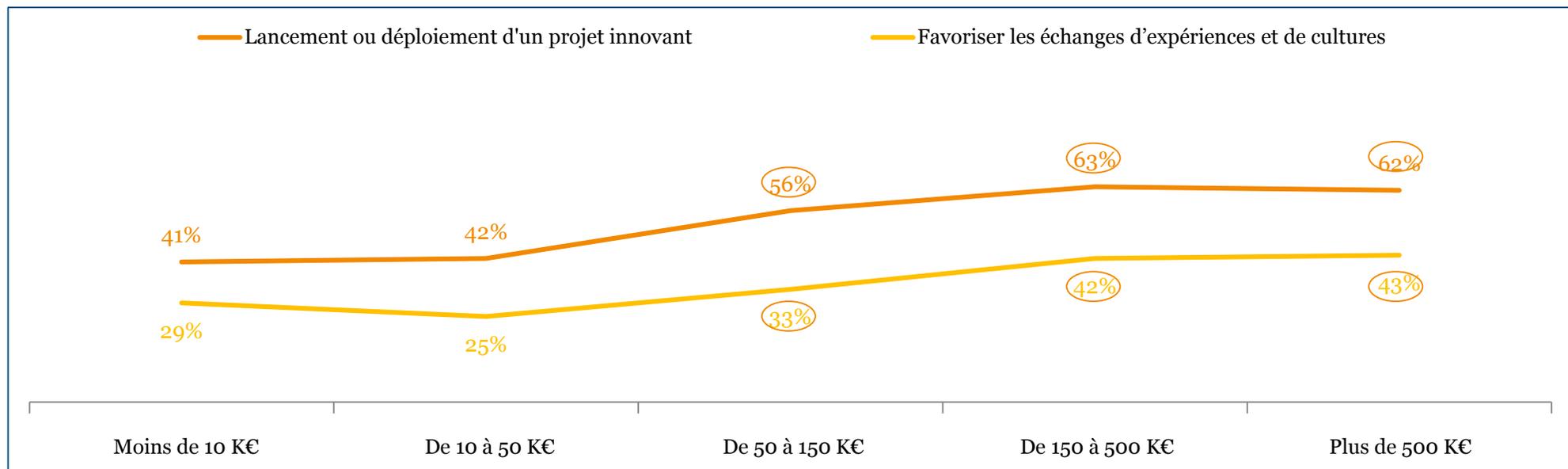
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- **Peu d'écart sur la mobilisation des ressources financières** entre associations bénévoles et salariées...
- ... mais un **écart significatif sur la mobilisation des salariés des entreprises.**

Une différence significative entre les associations avec ou sans salariés

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Implication dans/de l'entreprise – par budget



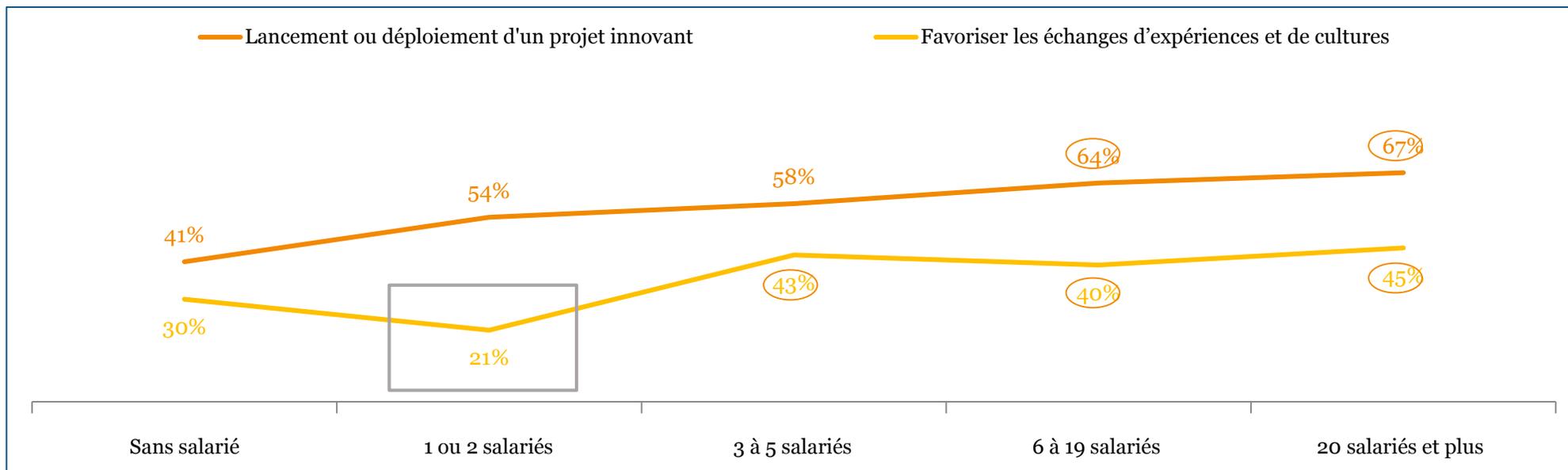
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- La volonté de **s'impliquer avec l'entreprise augmente significativement selon la taille de l'association.**
- **La moitié des grandes associations** ont pour objectif de **mobiliser l'entreprise sur l'innovation.**

L'implication de l'entreprise est significativement liée à la taille de l'association

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Implication dans/de l'entreprise – par effectif



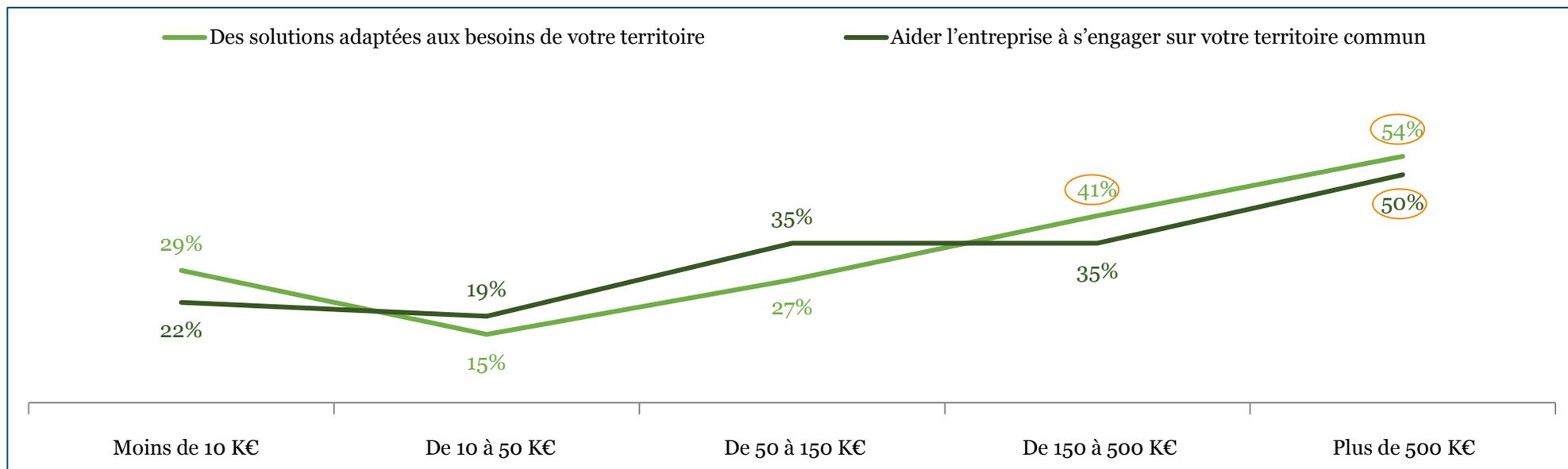
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- **Les petites associations** avec 1 à 2 salariés sont **moins volontaristes en termes d'échanges d'expériences et de cultures** que les associations de bénévoles.

La taille de l'équipe salariée influe sur la volonté d'impliquer l'entreprise

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Engagement sur le territoire commun – par budget



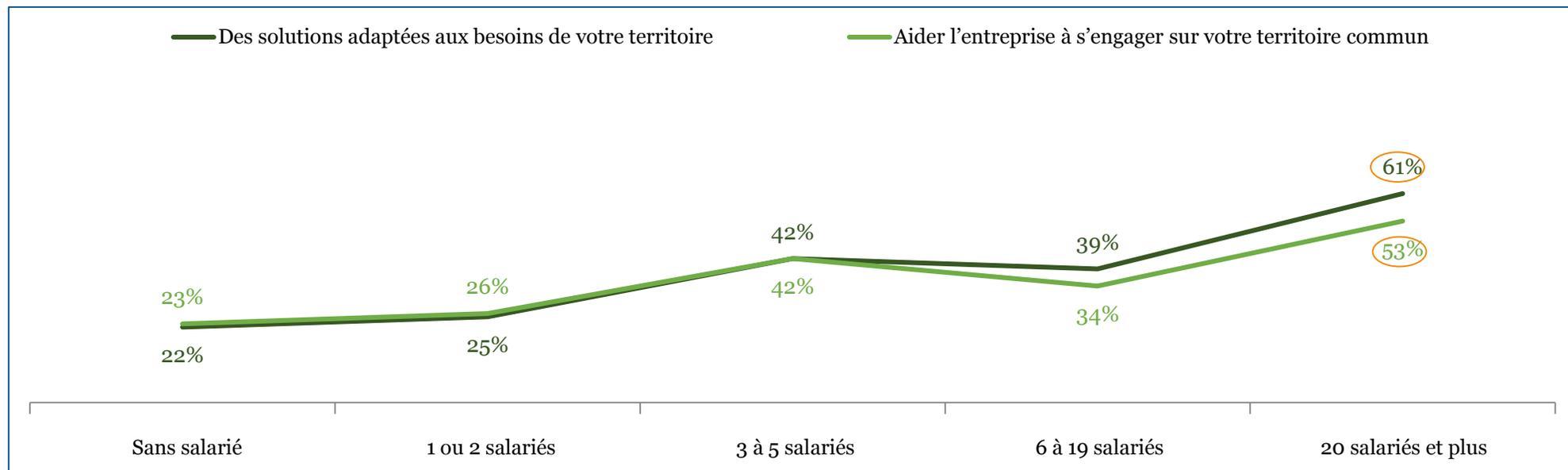
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- **La croissance du budget** des associations les amène à **s'orienter davantage vers les enjeux qu'elles partagent avec les entreprises sur leur territoire.**
- **1 grande association sur 2** veut **co-construire** des solutions sur le territoire.

Plus leur budget est conséquent, plus les associations entendent s'engager sur leur territoire commun avec les entreprises

Objectifs des partenariats avec les entreprises

Engagement sur le territoire commun – par effectif



○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible

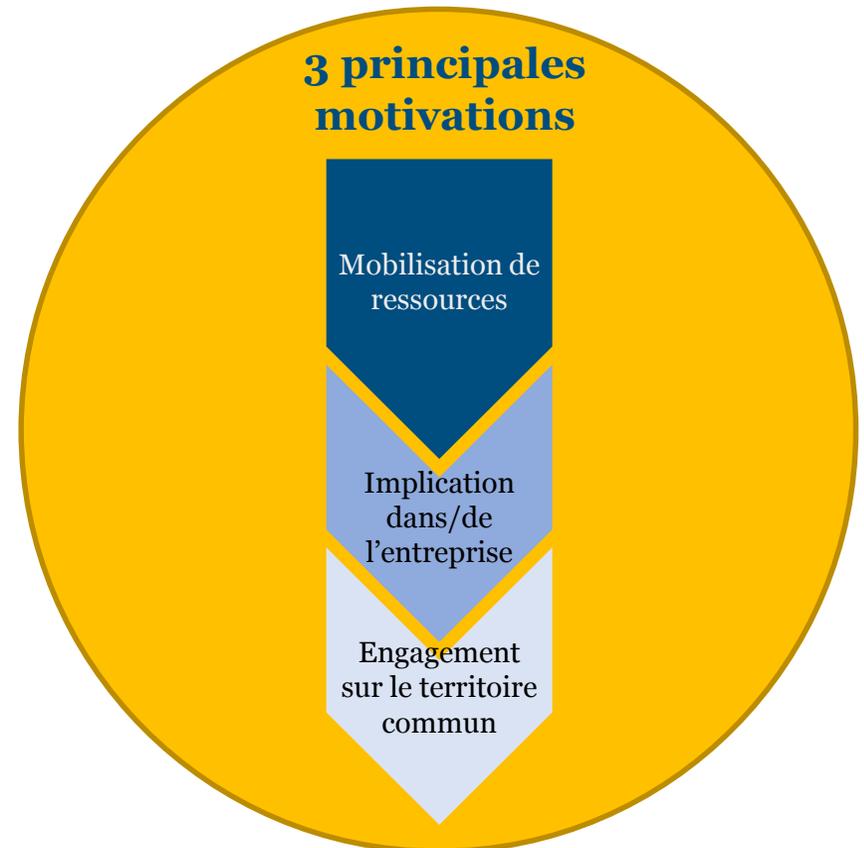
Q. Si votre association est déjà partenaire d'une ou plusieurs entreprises, est-ce pour ?

- **Un rapport de 1 à 3** entre les associations sans salarié et celles de plus de 20 salariés.

Une corrélation forte entre la taille de l'équipe salariée et la volonté de s'engager sur le territoire commun avec les entreprises

- **La mobilisation des ressources de l'entreprise** reste l'objectif principal des associations.
- Le souhait de **mobiliser la diversité des ressources de l'entreprise croît avec le budget** des associations.
- Une **différence significative** entre les associations **avec ou sans salariés**.
- **L'implication de l'entreprise** est significativement liée à la taille de l'association.
- Plus leur budget et la taille de leur effectif salarié sont conséquents, plus **les associations s'engagent sur leur territoire avec les entreprises**.

A retenir !



1/ La stratégie d'alliance des associations

▶ 2/ Zoom sur les partenariats associations – entreprises

2.1 Etat des lieux de la pratique partenariale avec les entreprises

2.2 Objectifs des partenariats avec les entreprises

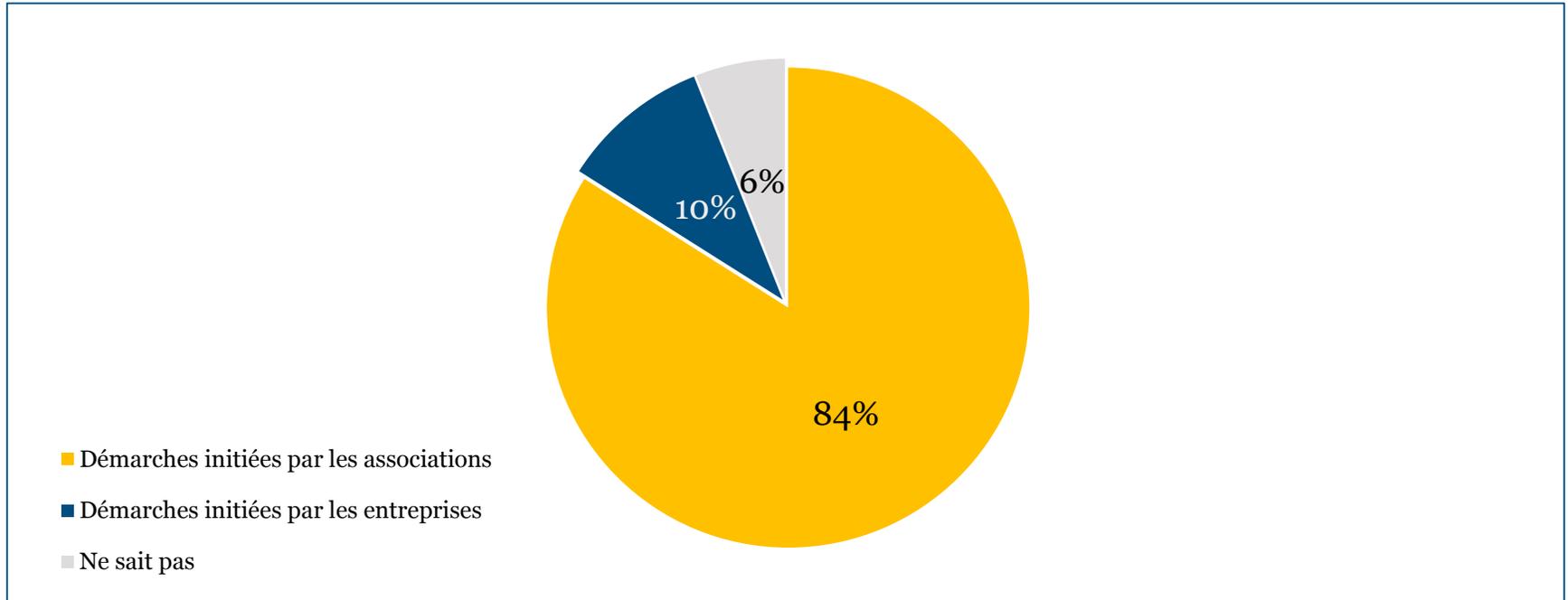
2.3 Démarches partenariales avec les entreprises

2.4 Freins/leviers pour les relations partenariales avec les entreprises

3/ Synthèse & mise en perspective

Démarches partenariales avec les entreprises

Des associations à la manœuvre



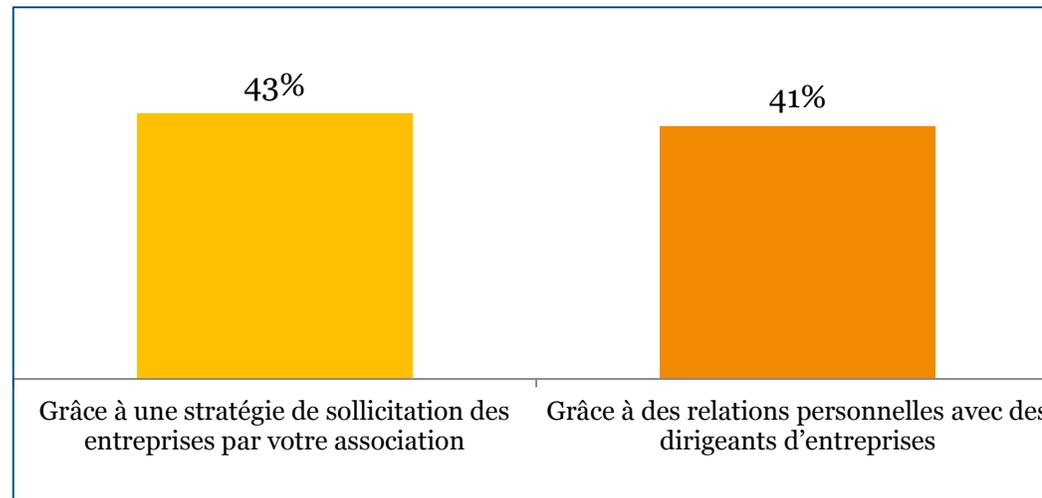
Q. Votre association a mis en place des relations avec une ou plusieurs entreprises. Est-ce : (Une seule réponse)

Plus de 8 associations sur 10 sont à la manœuvre pour initier des partenariats avec les entreprises

Démarches partenariales avec les entreprises

2 manières différentes d'agir

- **Lorsque les associations sont proactives, elles utilisent 2 démarches partenariales :**
 - Les associations sollicitent les entreprises au moyen d'une **démarche structurée volontariste**,
 - Les associations démarchent les entreprises grâce à des **relations personnelles que peuvent avoir leurs membres avec les dirigeants d'entreprises**.

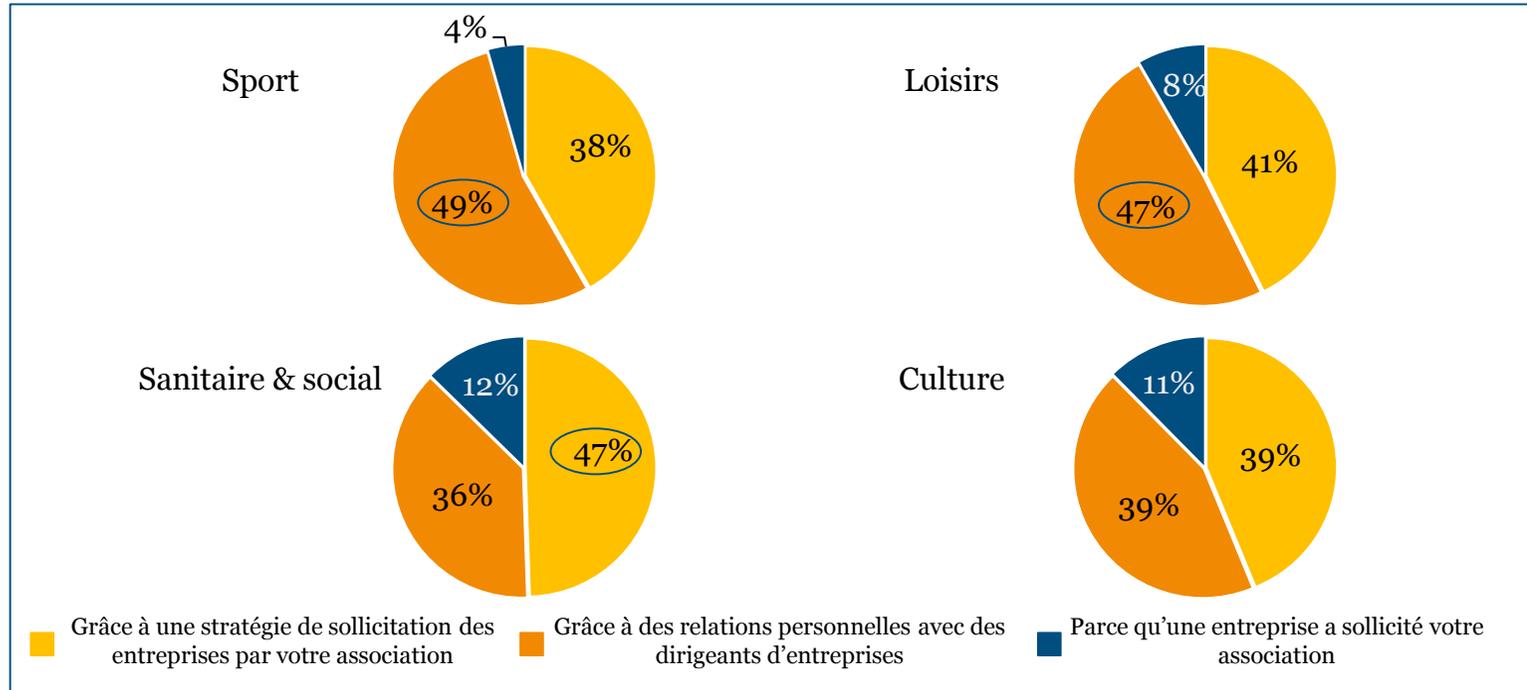


Q. Votre association a mis en place des relations avec une ou plusieurs entreprises.
Est-ce : (Une seule réponse)

Une répartition équilibrée entre stratégie de sollicitations des entreprises et relations personnelles avec des dirigeants d'entreprises

Démarches partenariales avec les entreprises

Par secteur d'activité



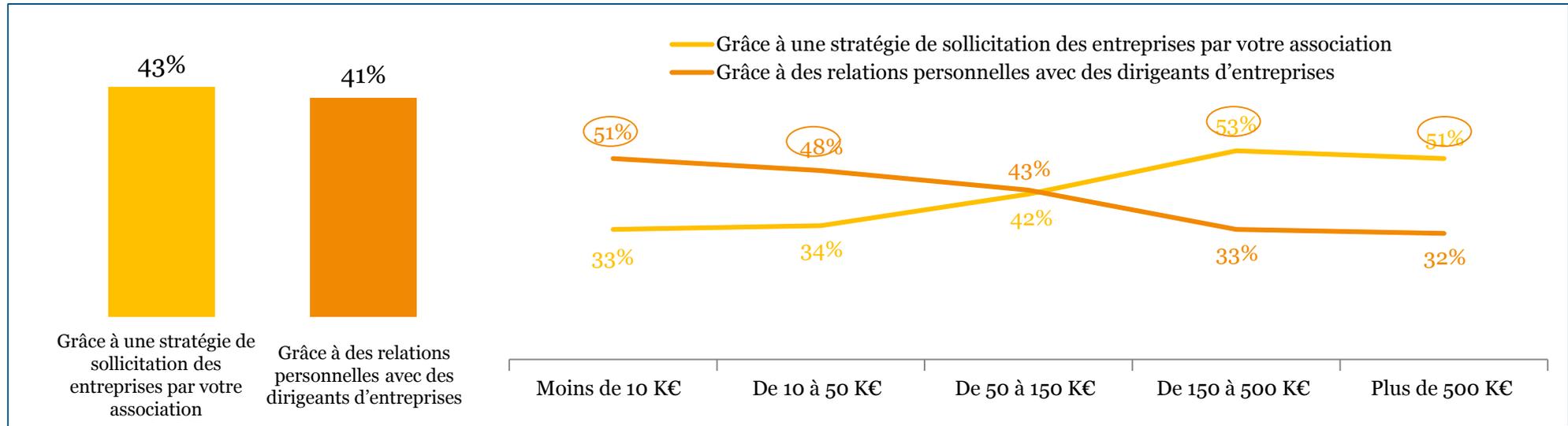
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible
 Q. Votre association a mis en place des relations avec une ou plusieurs entreprises. Est-ce : (Une seule réponse)

- **2 spécificités à souligner :**
 - **Les secteurs du sport et des loisirs** s'attachent davantage aux **relations personnelles avec des dirigeants d'entreprises**, notamment parce qu'il s'agit de structures de relative petite taille.
 - **Le secteur du sanitaire & social** procède plutôt **par stratégie de sollicitations des entreprises**, car ces associations disposent – entre autres - de ressources humaines et financières plus conséquentes.

Des stratégies qui varient selon les secteurs d'activités

Démarches partenariales avec les entreprises

Par budget



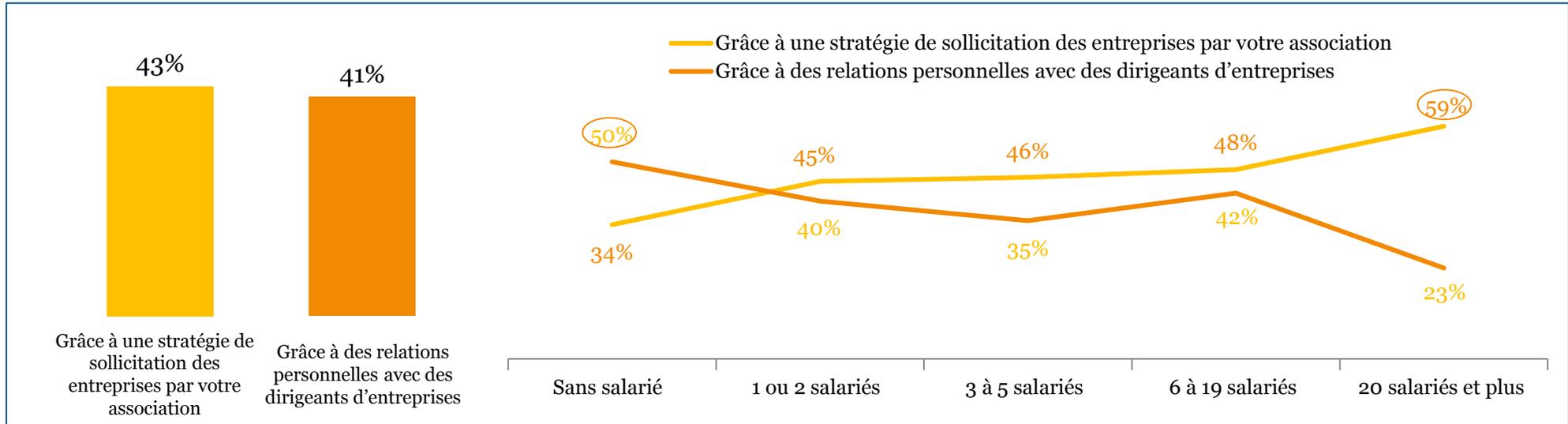
○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible
Q. Votre association a mis en place des relations avec une ou plusieurs entreprises. Est-ce : (Une seule réponse)

- Il existe une **corrélation forte** entre la taille de l'association et le mode d'approche de l'entreprise qu'elle choisit.
- Dans tous les cas, **les 2 démarches** sont présentes.

Une stratégie partenariale qui évolue avec la structuration de l'association et sa posture vis-à-vis des entreprises

Démarches partenariales avec les entreprises

Par effectif salarié



Q. Votre association a mis en place des relations avec une ou plusieurs entreprises. Est-ce : (Une seule réponse)

- Cela s'explique par **2 raisons complémentaires** :
 - D'une part, **les ressources financières et humaines**, ainsi que la capacité des associations à être organisées, ont **un fort impact sur les stratégies utilisées** pour nouer des partenariats avec les entreprises,
 - D'autre part, **plus l'association s'agrandit**, plus elle se doit d'aller au-delà de la relation avec des personnes au sein de l'entreprise et **considérer cette dernière comme un corps social**.

De profondes différences sur les modèles relationnels

- **Plus de 8 associations sur 10 sont à la manœuvre** pour initier des partenariats avec les entreprises.
- Une **répartition équilibrée** entre stratégie de sollicitations des entreprises et relations personnelles.
- Des **stratégies qui varient selon les secteurs d'activités**.
- Une **stratégie partenariale qui évolue** avec la **structuration** de l'association et sa **posture** vis-à-vis des entreprises.
- De **profondes différences sur les modèles relationnels**.

A retenir !



80% des associations sont à la manœuvre ... selon 2 démarches complémentaires

1/ La stratégie d'alliance des associations

▶ 2/ Les partenariats associations – entreprises

2.1 Etat des lieux de la pratique partenariale avec les entreprises

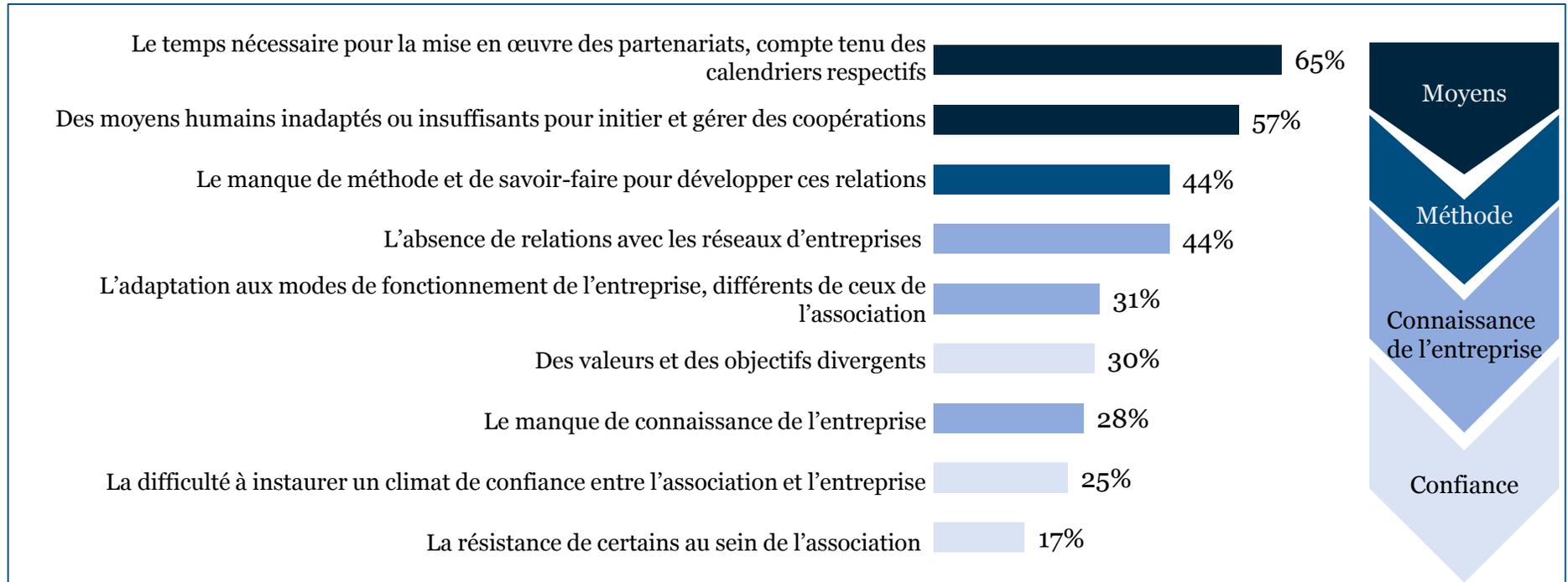
2.2 Objectifs des partenariats avec les entreprises

2.3 Démarches partenariales avec les entreprises

2.4 Freins/leviers pour les relations partenariales avec les entreprises

3/ Synthèse & mise en perspective

Freins/leviers ressentis par les associations qui pratiquent les partenariats



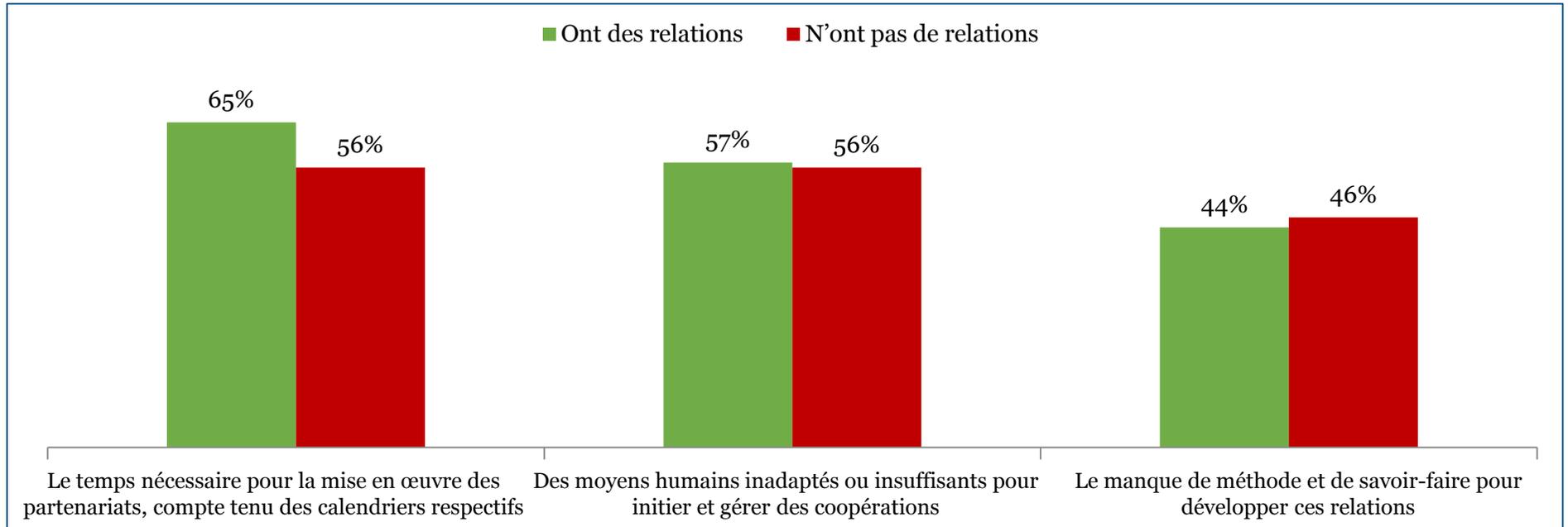
Q. D'une manière générale, qu'est-ce qui peut vous freiner ou vous dissuader pour instaurer ou développer des relations avec les entreprises ?

- **4 moteurs de freins identifiés** : moyens, méthode, connaissance de l'entreprise et confiance.
- Les **principaux freins** sont d'ordre **technique**.
- **1 association sur 4** souligne la **difficulté de créer la confiance**.
- Il existe **très peu de différences en matière de freins ressentis** selon le secteur d'activité ou la taille – budget ou effectif salarié - des associations.

Des freins de natures très différentes

Freins/leviers selon la pratique partenariale

Moyens & méthode

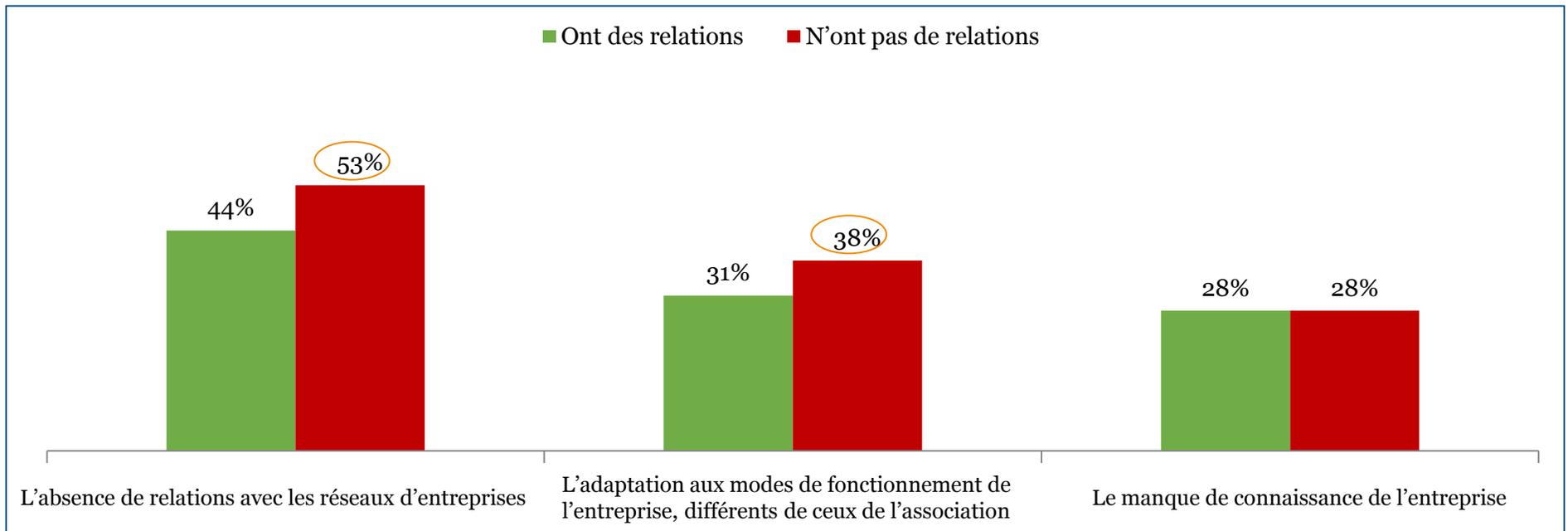


Q. D'une manière générale, qu'est-ce qui peut vous freiner ou vous dissuader pour instaurer ou développer des relations avec les entreprises ?

Les pratiques montrent qu'il faut du temps et des moyens humains pour développer les partenariats avec les entreprises

Freins/leviers selon la pratique partenariale

Connaissance de l'entreprise

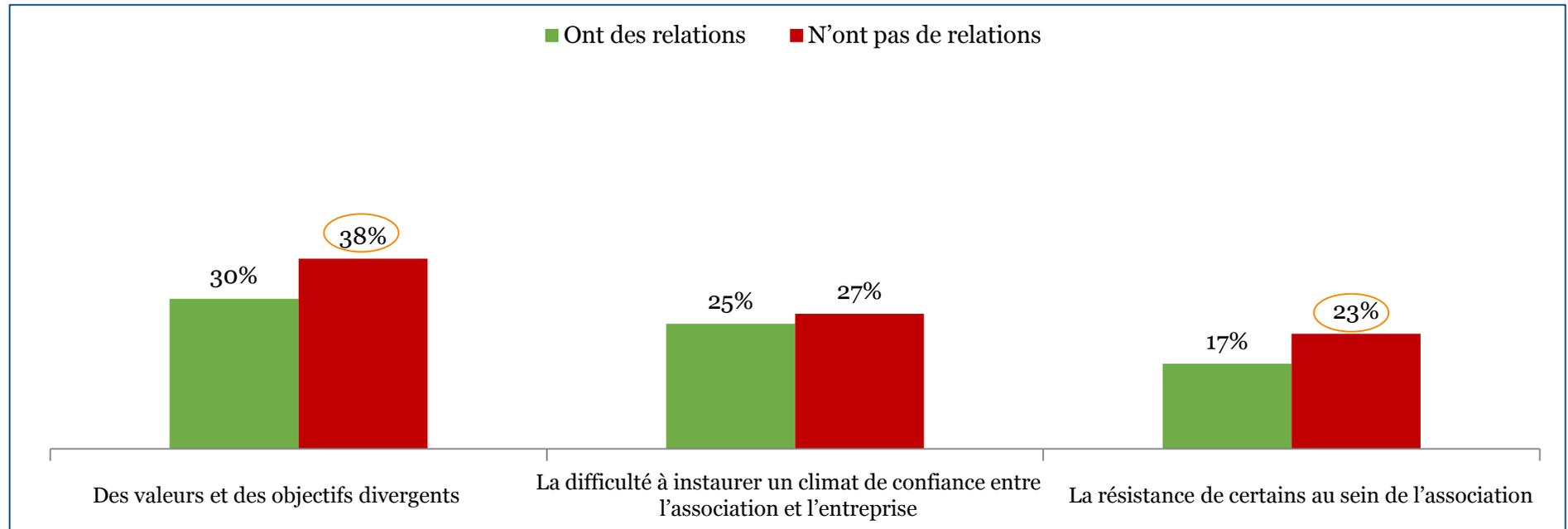


○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible
 Q. D'une manière générale, qu'est-ce qui peut vous freiner ou vous dissuader pour instaurer ou développer des relations avec les entreprises ?

**Un écart principalement sur l'absence de relation
et la nécessité d'adaptation**

Freins/leviers selon la pratique partenariale

Confiance



○ Résultats plus importants que l'ensemble auprès de cette cible
 Q. D'une manière générale, qu'est-ce qui peut vous freiner ou vous dissuader pour instaurer ou développer des relations avec les entreprises ?

Les pratiques réduisent les freins liés à la confiance

A retenir !

- **Des freins de natures très différentes.**
- Les pratiques montrent qu'il faut **du temps et des moyens humains pour développer les partenariats** avec les entreprises.
- **Un écart de perception/ressenti des freins** principalement sur **l'absence de relations avec les réseaux d'entreprises** et la **difficulté d'adaptation au mode de fonctionnement de l'entreprise.**
- **Les pratiques réduisent les freins liés à la confiance.**



1/ La stratégie d'alliance des associations

2/ Les partenariats associations – entreprises

▶ **3/ Synthèse & mise en perspective**

- **2,5 types de partenaires** en moyenne **par association**.
- **1 association sur 3 développe des relations avec les entreprises**.
- **3 objectifs principaux** pour les relations partenariales avec les entreprises :
 - **Mobilisation des ressources** de l'entreprise,
 - **Implication de/dans l'entreprise**,
 - **Engagement sur le territoire** commun avec l'entreprise.
- **80% des associations à la manœuvre selon 2 méthodes**:
 - Stratégie de **sollicitation structurée et volontariste**
 - Démarchage au moyen de **relations personnelles avec des dirigeants d'entreprise**
- **4 leviers** pour les relations partenariales avec les entreprises :
 - Investir les **moyens** nécessaires pour ouvrir les relations,
 - Disposer de **méthode** adaptée aux différents partenaires,
 - Performer la **connaissance de l'entreprise**,
 - Enclencher la **confiance** entre les acteurs des différents « mondes ».

- **Les résultats de cette étude montrent la propension des associations à nouer des relations avec une diversité de partenaires.** L'apport de ces alliances semble clairement établi chez les représentants associatifs interrogés au vu de la pluralité des partenaires invoqués et des taux de partenariats.
- **Il est intéressant de souligner que cette dynamique partenariale s'inscrit pour partie dans la mutation des modèles socio-économiques associatifs.** Ces derniers se constituent en effet de **3 leviers*** :
 - Les **richesses humaines**,
 - Les **ressources financières**,
 - Les **partenariats**.
- **Outre les partenariats, les 2 autres leviers du modèle socio-économique associatif se diversifient aussi :**
 - Une **pluralité de formes de richesses humaines mobilisées** (bénévolat, salariat, volontariat, mécénat de compétences, etc.),
 - Un **élargissement des ressources financières publiques et privées** (subventionnement, partenariat, crowdfunding, don, investissement sociétal, etc.).

Mise en perspective des pratiques partenariales

(2/2)

- **Concernant les relations nouées avec les entreprises, la pratique partenariale dépend de la taille de l'association et semble évolutive selon le cheminement suivant :**
 - De prime abord, **les associations démarchent les entreprises pour répondre à leurs propres attentes**, d'où la logique de mécénat prédominante (mobilisation des ressources de l'entreprise),
 - Puis, dans une logique d'intérêt mutuel, **elles s'ouvrent au monde de l'entreprise** et tendent à répondre aux enjeux de cette dernière,
 - Enfin, mues par une volonté d'agir pour résoudre ensemble les enjeux du territoire, **elles se tournent vers des partenariats de co-construction** où les projets sont montés en commun avec d'autres partenaires du territoire, dont les entreprises.
- **Cela semble confirmer que les démarches partenariales sont des dynamiques apprenantes, évolutives en fonction des objectifs et de la maturité de ceux qui les pratiquent.**

Mise en perspective des pistes de réflexion

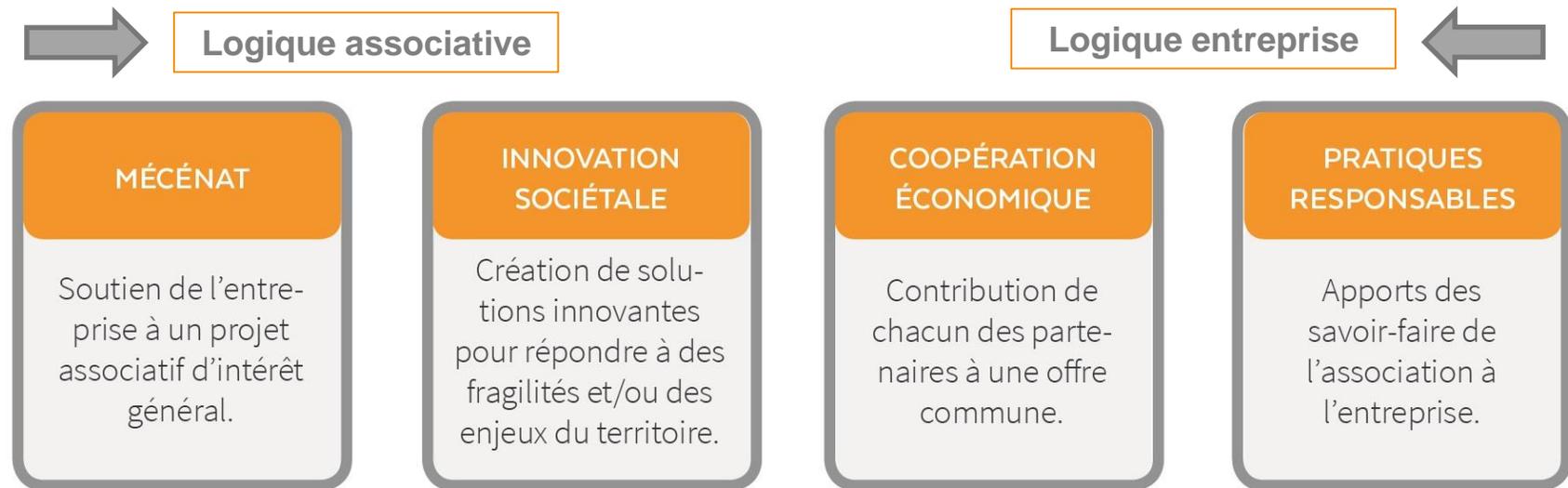
- **Eclairer sur les conditions de réussite :** bien comprendre la logique
 - Redire que les partenariats sont au service du projet associatif ... et pas l'inverse,
 - Gérer son temps et ses priorités, ... les partenariats prennent du temps,
 - Privilégier un travail d'équipe dédié au sujet pour tenir dans la durée.

- **Accompagner la mise en œuvre :** valoriser les dispositifs permettant de faciliter la réflexion et le passage à l'acte
 - Se faire accompagner dans sa démarche (Dispositifs locaux d'accompagnement, Maisons des associations, Makesense, Pro Bono Lab ...),
 - Se former sur les partenariats (ADEMA, ADMICAL, MOOC ESSEC/Le RAMEAU ...),
 - Etre mise en relation (têtes de réseaux associatives, Mécénova, catalyseurs de territoires tels que les labos des partenariats, Points d'Animation de la Vie Associative, ...).

- **Partager les pratiques :** échanger, échanger, ... et encore échanger !
 - Privilégier les témoignages de pairs,
 - Favoriser les partages d'expériences au sein des réseaux associatifs et sur un même territoire,
 - Mobiliser la capitalisation numérique (ex : centre de ressources numériques « Partenariats associations – entreprises, Le Mouvement Associatif – Le RAMEAU).

► Annexes

La typologie des partenariats associations-entreprises



4 catégories de partenariat aux logiques distinctes

S'informer



Programme PHARE sur les fragilités régionales et la place des alliances

20 études de cas partenariats associations / entreprises

<http://observatoire-des-partenariats.fr/>

Se former



MOOC ESSEC / Le RAMEAU
« Les partenariats qui changent le monde »

<https://www.coursera.org/learn/partenariats-qui-changent-le-monde>

Agir



Centre de ressources numériques
« Partenariats associations – entreprises »

<https://partenariatassociationentreprises.wordpress.com/>

Recherches & Solidarités et Le RAMEAU tiennent à remercier les 1 387 répondants à l'enquête ainsi que les partenaires de l'étude, de l'événement et de la diffusion des résultats.

